

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Совершенствование системы обучения персонала в МФК ООО «СЗД»

студента 4 курса 421 группы  
направления 38.03.07 «Менеджмент»  
экономического факультета  
Власова Валерия Игоревна

Научный руководитель

Д.Э.Н., профессор

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**Актуальность темы исследования.** Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра станут вообще неактуальными. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования предприятий (их реструктуризация, технологические изменения и др.), что объективно ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

В ситуации нехватки оборотных средств во многих организациях именно человеческий капитал становится его главным конкурентным преимуществом. Основным фактором, который непосредственно влияет на качественные характеристики персонала и стоимость человеческого капитала предприятия в целом является система развития персонала, основной элемент которой – обучение персонала. Эта система является ключевой составляющей управления персоналом в целом и способствует укреплению конкурентных преимуществ предприятия на рынке.

**Цель выпускной квалификационной работы** заключена в исследовании теоретических основ обучения персонала и разработке мероприятий, направленных на совершенствование системы обучения персонала, реализуемого в рамках московского головного офиса МФК ООО «СЗД».

Для достижения цели проекта необходимо решить следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические основы обучения персонала организации;
- рассмотреть понятие системы обучения персонала в организации;

- определить содержание методов обучения персонала как составляющих элементов системы обучения персонала в организации;
- дать общую характеристику деятельности организации;
- проанализировать экономические показатели организации;
- проанализировать обучение в организации и выявить его существующие недостатки;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала организации и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

**Объектом** исследования является МФК ООО «СЗД» в г. Москва.

**Предметом** исследования являются мероприятия по совершенствованию обучения персонала в МФК ООО «СЗД» в г.Москва.

В ходе решения поставленных задач необходимо применить методы работы с информацией, обобщения и системного анализа данных, финансово-экономического анализа, графического представления данных.

Информационной базой исследования послужили материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, электронные ресурсы Интернета и нормативные материалы данной организации.

**Структура** выпускной квалификационной работы: данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные теоретические положения и выводы, а также практические рекомендации могут быть использованы при осуществлении совершенствования системы обучения персонала в МФК ООО «СЗД».

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

### 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕЩЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЕРСОНАЛА

На сегодняшний день очевидно, что человек является главной производительной силой общества. В современных условиях знания, умения, трудовые навыки и квалификация, инициатива и предприимчивость персонала предприятия становятся все более важным стратегическим ресурсом предприятия, фактором ее успеха.

Для эффективной функционирования любой организации необходимо высокопроизводительное движение вперед, которое может быть достигнуто через его важнейший фактор тремя способами: набором персонала, заменой персонала и повышением квалификации персонала.

На любом уровне процесса, связанного с трудовыми ресурсами, и при любой структуре кадрового состава, каждая организация нуждается в обучении персонала.

Обучение - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Существуют некоторые цели обучения персонала, соответствующего подразделения, которые в свою очередь определяются стратегией компании и выражают собой необходимость для организации в обучении.

Цели обучения:

- повышение квалификации - вооруженный новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и легко справиться со многими проблемами;
- специфика профессии - сотрудники медицинских учреждений, программисты, бухгалтеры и ряд других специалистов по статусу обязаны «идти в ногу с прогрессом» в своей области. В обратном случае они потеряют квалификацию;

- соответствие стандартам - в некоторых случаях, например, для прохождения сертификации международной системы качества, предприятие должно включать в свою структуру, наряду с другими обязательными условиями, и постоянно действующую систему обучения персонала.
- мотивация - получая дополнительные знания за счет компании, сотрудник чувствует заботу руководства о себе. Понимая, что в него вкладывают ресурсы, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте.
- отсутствие специалистов - зачастую необходимость обучения сотрудников организации обусловлена отсутствием на рынке уже готовых специалистов.
- стратегия компании - в некоторых фирмах обучение персонала входит в организационную стратегию, где руководство стремится воспитывать свои управленческие кадры с «нуля».

В эффективной организации проводится обучение по трем направлениям:

- подготовка новых сотрудников;
- повышение квалификации состоявшихся сотрудников;
- переподготовка сотрудников, высвобожденных по какой-либо причине с места работы, но продолжающих нести ценность для компании.

Виды обучения не исключают друг друга в системе обучения, но работают в кооперации, дополняют друг друга. Их не следует рассматривать в отрыве друг от друга.

Существует единая система на любом уровне обучения.

Организация процесса в системе обучения персонала является сложным комплексом, состоящий из семи направлений:

- Постановка целей обучения.
- Определение потребностей в обучении.

- Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.
- Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов.
- Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий сотрудников, и назначение ответственных, формирование учебных групп.
- Проведение обучения.
- Оценка эффективности обучения.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе).

Обучение на рабочем месте:

- Инструктаж
- Наставничество
- Метод усложняющих заданий
- Ротация
- Самостоятельное обучение

Обучение вне рабочего места:

- Деловые игры
- Учебные ситуации
- Моделирование
- Тренинг по коммуникации
- Ролевые игры

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. По их соотношению обе группы методов обучения несут одинаковую

эффективность. Выбор того или иного метода зависит только от ситуации в организации, удобства самих обучающихся, а так же допустимых расходов ресурсов организации на обучение сотрудников.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МФК ООО «СЗД»**

Общество с ограниченной ответственностью Микрофинансовая компания «Столичный Залоговый Дом» (МФК ООО «СЗД»), известная под брендом «CarMoney» – современная активно развивающаяся организация. МФК ООО «СЗД» оказывает розничные финансовые услуги физическим лицам и предпринимателям, предоставляя им займы от 50 тысяч до 1 млн. рублей под залог ПТС в короткие сроки с минимальным пакетом документов.

МФК ООО «СЗД» ставит перед собой все новые цели и задачи на ближайшие года, основные из которые – максимально повысить прибыль и достичь лидерства по микрозайму на Российском рынке.

Для оптимального решения организационных вопросов в МФК ООО«СЗД» применяется линейно-функциональная структура аппарата управления, при которой линейные руководители являются единоначальниками, помощь им оказывает функциональные органы.

По организационной структуре МФК ООО«СЗД» делится на функциональные блоки и департаменты. Все они находятся под руководством исполнительного директора.

Финансовое состояние компании является стабильным, т.к. почти все финансовые коэффициенты находятся в допустимых диапазонах. Организация отвечает по своим долгосрочным и краткосрочным обязательствам, несмотря на то, что наблюдается сильная зависимость от заемных средств.

Сейчас организация находится на стадии активного роста и расширения. Численность сотрудников на сегодняшний день невелика – 144

человека, но в планах компании стоит цель - иметь штат более чем из 380 сотрудников.

Компания ориентируется на набор молодых сотрудников. Для этого привлекаются выпускники финансовых вузов. По качественному составу персонала можно отметить, что практически все сотрудники компании имеют высшее образование, все остальные – проходят обучение, а часть сотрудников – имеет дополнительное образование. Основную возрастную группу составляют сотрудники 23-27 лет.

В МФК ООО «СЗД» существует собственный отдел обучения и развития, который проводит базовые тренинги для новых сотрудников, а также тренинги и мастер-классы по повышению квалификации для сотрудников-руководителей и топ-менеджмента.

Самое основное, с чего начинается работа любого сотрудника компании это прохождение базового обучения. Сюда относятся: программа адаптации «Добро пожаловать!», обучение при вводе в должность для менеджеров.

В организации предусмотрено два обязательных этапа обучения персональных менеджеров:

- Стажировка (ввод в должность)
- Тренинг «Технология продаж. Стандарты сервиса и работы с клиентом»

Программы обучения направлены на формирование у нового сотрудника знаний о компании, правилах работы, стандартах обслуживания клиентов.

Из анализа системы обучения можно сделать следующий вывод - так как упор в компании делается именно на новых, молодых сотрудников (в особенности, специалисты по продажам), сотрудники среднего звена остаются без должного количества обучающих программ, которые могли бы повысить их компетенцию и профессионализм, что, в свою очередь повлекло бы изменения в эффективности организации и повысило прибыль.



### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МФК ООО «СЗД»**

Исходя из выявленных недостатков, предлагаются следующие методы развития системы обучения персонала по двум направлениям:

- Организация тренингов внутри организации для представителей управления среднего звена;
- Методы мотивации менеджеров организации к обучению.

Тренинг — интенсивная форма обучения, сочетающая краткие теоретические семинары с практической отработкой навыков.

Основным решением остается сформировать группу сотрудников для прохождения тренингов, которые в последствие смогли бы выступить в роли инструкторов в конкретной области своего знания.

Преимущества и недостатки метода.

Преимущества:

- Сравнительно низкая стоимость;
- Организация будет иметь собственных инструкторов;
- Повысится эффективность работы сотрудников;
- Получение новых знаний;
- Взаимное обучение;
- Решение производственных вопросов в более спокойной, чем на работе обстановке;
- Общение с коллегами.

Исходя из данных расчета годового экономического эффекта проведения курсов обучения, можно утверждать, что в течение года после повышения квалификации персонала предложенным способом, экономический эффект от реализации проекта совершенствования обучения будет составлять по сравнению с 2016 годом 4 563 т.р. или повысится на 108,5%.

Предложение 2 состоит в том, чтобы создать систему поощрений за успешное обучение сотрудников. После каждого курса тренинга стоит

проводить аттестацию, вопросы которой будут соответствовать полученным знаниям по пройденной программе. Исходя из результатов, будут выбраны сотрудники, получившие наивысший балл. В качестве поощрения за усердную учебу и умение применять полученные знания на практике могут быть предложены следующие варианты:

- Прибавка к заработной плате в размере 5% от суммы месячного заработка конкретного сотрудника (средняя з/п сотрудника 115 тыс. р. /5 750 р.- средняя сумма прибавки);
- Премия, в размере 50%(исходя из данных, приведенных выше - 57 500 рублей);
- Оплачиваемая поездка на дальнейшее повышение квалификации по программе Европейских стандартов (приблизительная стоимость поездки на одного сотрудника – 55 тыс. р. на трое суток);
- Оплачиваемый отдых в странах ЕС (в ближайшее время отпуска сотрудник имеет право воспользоваться оплачиваемой путевкой на выбранный организацией срок – 50 тыс.р.).

Данные варианты материальной мотивации незначительно скажутся на доходах организации, зато будут являться сильным мотиватором для сотрудников, побуждающих их относиться серьезно к курсам обучения, проходящим внутри организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исследовав теоретические основы системы совершенствования обучения персонала, пришли к выводу:

Основным фактором, который непосредственно влияет на качественные характеристики персонала является система развития персонала, основным элементом которой – обучение.

Эффективное обучение персонала имеет множество значимых положительных последствий для организации:

- раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- рост мотивации;
- укрепление преданности сотрудников организации;
- обеспечение преемственности в управлении;
- формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей, и т.д.

Совершенствование системы обучения персонала было рассмотрено на примере МФК ООО «СЗД» в г. Москва.

Проведя анализ деятельности организации, были выявлены положительные стороны работы:

- Низкая текучесть кадров;
- Достойная оплата труда;
- Рост экономических показателей;
- Положительная рентабельность и ликвидность активов организации;
- Расширение кадрового состава организации;
- Качественные модели обучения новых сотрудников.

Проведя анализ системы обучения организации были выявлены следующие недостатки:

- Система обучения персонала слабо развита в целом;
- Отсутствие должного развития в сфере среднего менеджмента - как следствие потеря клиентов и прибыли;
- Отсутствие должной мотивации сотрудников всех уровней.

Исходя из выявленных недостатков системы обучения персонала, были предложены следующие мероприятия по совершенствованию данной системы на МФК ООО «СЗД»:

- Проведение тренингов внутри организации для сотрудников среднего звена(с расчётами затрат и предложенным планом обучения);
- Введение усиления мотивации сотрудников к обучению.

Годовой экономический эффект при снижении потери клиентов на 8% за счет внедрения разработанных мероприятий по улучшению системы обучения персонала составит 4 563т.р или 108,5% от общей выручки 2016 года.

Среди положительных эффектов от реализации проекта можно выделить следующие:

- повышения качества обслуживания;
- увеличение числа клиентов;
- повышение профессионального уровня специалистов.

Полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели проекта – разработать программу эффективных мероприятий, направленных на совершенствование обучения персонала в МФК ООО «СЗД».